

# **L'évolution du milieu du théâtre : Les nouveaux modèles adoptés par les artistes, les groupes et les organismes de théâtre**

**Rapport de recherche  
Préparé par Jane Marsland  
en collaboration avec George Krump**

Pour le réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada  
(OPSAC)  
Juin 2014



OPSAC  
Organismes publics  
de soutien aux arts  
du Canada

CPAF  
Canadian  
Public Arts  
Funders

## Note au lecteur émise par le Secrétariat de l'OPSAC

Le lecteur est prié de prendre note que le présent rapport a été commandé par le réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC) afin de servir de document de discussion en vue d'une réunion du personnel des 14 organismes membres de l'OPSAC (voir l'annexe 1) qui a eu lieu à Winnipeg, au Manitoba, les 20 et 21 mars 2014.

Les points de vue exprimés par les consultants sont fondés sur des interprétations découlant de diverses sources et ne représentent pas nécessairement les structures de programmes actuelles ou l'ensemble des points de vue des membres de l'OPSAC.

Le lecteur est invité à nous faire part de ses commentaires en communiquant avec Melanie Yugo, agente, Partenariats et réseaux, Secrétariat de l'OPSAC, par courriel à l'adresse [melanie.yugo@conseildesarts.ca](mailto:melanie.yugo@conseildesarts.ca) ou par téléphone au 1-800-263-5588, poste 5144.

Juin 2014

## Tables des matières

Auteurs du document.....	5
Introduction.....	7
Objectifs.....	7
Questions de recherche.....	8
Méthodologie.....	8
Conclusions tirées de l'examen de la documentation.....	10
Locaux et lieux différents.....	14
Publics et diffusion.....	16
Thèmes transversaux, possibilités et défis.....	22
Stratégies numériques.....	22
Problèmes d'équité.....	22
Conditions socio-économiques et conditions de travail.....	23
Répercussions sur les membres de l'OPSAC.....	26
Aperçu des lacunes en matière de recherche et des questions clés à examiner ultérieurement	28
Bibilography   Bibliographie.....	30
Annexe : Membres des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC).....	40



## **Auteurs du document**

**Jane Marsland est l'auteure principale de ce document, qui examine toutes les sources en anglais provenant du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni.**

Jane Marsland a commencé à gérer des organismes artistiques en 1970 et a occupé les fonctions de directrice générale de la Danny Grossman Dance Company de 1982 à 1999. Depuis 1999, Jane travaille en tant que consultante en arts indépendante et elle a collaboré avec plus de 100 organismes artistiques. Jane travaille actuellement avec la Toronto Alliance for the Performing Arts et ARTS Action Research à un nouveau projet communautaire, *Theatres Leading Change Toronto*, à laquelle participent 18 petits et moyens organismes de danse et de théâtre. Elle s'est vu décerner deux prix par la communauté artistique : le prix *Harold* en 2001 et le prix Sandra Tulloch pour l'innovation artistique en 2002. En 1995, elle a reçu le premier prix M. Joan Chalmers de gestion artistique pour son leadership exceptionnel dans le secteur artistique. En 2011, elle a été la lauréate du prix Rita Davies et Margo Bindhart pour le leadership culturel de la Toronto Arts Foundation. En janvier 2012, Jane a reçu la première bourse de la Metcalf Foundation Innovation pour le secteur des arts afin d'examiner les plateformes partagées et les pépinières de bienfaisance ainsi que leur applicabilité au secteur des arts de la scène en Ontario.

**George Krump a examiné toutes les sources en français provenant du Québec, de la francophonie canadienne et de la France. George a préparé l'étude de l'analyse documentaire en français.**

George Krump est un gestionnaire des arts type : il possède une vaste expérience professionnelle, qui englobe toutes les fonctions, allant du plateau au bureau. Après une formation comme acteur de théâtre à l'Université du Québec à Montréal (1989), il a travaillé pour le Théâtre La Chapelle de 1992 à 2000; il a occupé divers postes, allant d'assistant technique à directeur général. Il a ensuite travaillé comme directeur général de la compagnie Louise Bédard Danse pendant plus de 10 ans, soit de 2003 à 2013. Il occupe actuellement le poste de gestionnaire de projet à la compagnie *Regroupement québécois de la danse* (RQD). Dans le cadre de ses fonctions, il élabore un plan d'action qui vise à améliorer les relations professionnelles et à coordonner une étude axée sur la protection et la diffusion du patrimoine de la danse. Au cours de ses 25 années à titre de professionnel des arts actif, il a aussi siégé à plusieurs conseils, jurys et comités consultatifs tout en consacrant du temps à l'encadrement de collègues plus jeunes. Il favorise une approche responsable, collaborative et engagée à l'égard de la gestion des ressources humaines et créatives.



## Introduction

Jusqu'au milieu des années 1990, la plupart des artistes de théâtre au Canada qui souhaitent lancer une compagnie théâtrale étaient en mesure d'amorcer un processus afin de rassembler des ressources et de renforcer leurs capacités pour que leur compagnie soit constituée en organisme de théâtre de bienfaisance à but non lucratif. Souvent, les compagnies étaient axées sur le lieu de représentation. Durant ces années, les modèles d'affaires liés au théâtre comprenaient habituellement un financement public de 50 %, des revenus gagnés/tirés de la vente de billets de 40 % et des fonds provenant d'une collecte de 10 %, avec quelques variations selon la taille du théâtre. Au Québec, au début des années 1980, on a choisi de diriger une partie considérable du financement public vers les entités théâtrales indépendantes, plutôt que le consacrer à la promotion du modèle institutionnel de théâtre.

Ces modèles étaient efficaces jusqu'à ce que, entre autres, le nombre d'artistes qui tentaient de lancer de nouvelles compagnies dépasse l'augmentation du financement disponible. De même, les grandes compagnies de théâtre axées sur le lieu de représentation ne disposaient pas du soutien nécessaire pour pouvoir assumer les tâches d'organisation et de prise de risques prévues.

L'article « Please Don't Start a Theatre Company! Next Generation Arts Institutions and Alternative Career Paths<sup>1</sup> » publié en 2011 a déclenché une conversation animée dans le milieu du théâtre aux États-Unis et au Canada. Il a souligné les changements qui se produisent depuis quelque temps et il a attiré l'attention des commanditaires et de l'ensemble du milieu du théâtre sur ces changements. L'auteure de l'article, Rebecca Novick, a posé une question essentielle aux lecteurs : *Que se passerait-il si les nouvelles compagnies combinaient plutôt la production artistique réussie aux idées visionnaires concernant les différentes structures organisationnelles?*

L'innovation artistique, les nouvelles technologies, les changements démographiques, les différentes formes de mobilisation de l'auditoire, ainsi que les restrictions budgétaires remettent de plus en plus en question les postulats sur lesquels s'appuient le secteur du théâtre et des arts en général. La structure des organismes, les méthodes de travail et les comportements évoluent. Les artistes, les groupes et les organismes artistiques redéfinissent et réorganisent leur façon de travailler afin d'améliorer leur efficacité. De même, il est nécessaire d'étudier de près certaines des politiques et stratégies créées par les organismes publics de soutien aux arts pour appuyer et maintenir le dynamisme du secteur du théâtre au Canada.

## Objectifs

---

Le réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC) a besoin de mieux comprendre l'évolution du milieu du théâtre. En prévision de la réunion sur le théâtre des membres de l'OPSAC qui aura lieu en mars 2014, le réseau a demandé cet examen de la documentation. Le projet avait pour but d'examiner les approches ou pratiques émergentes que les artistes, les groupes et les organismes de théâtre au Canada adaptent ou mettent en œuvre pour réussir et prospérer sur le plan artistique. Les principaux enjeux, débouchés et défis auxquels le milieu du théâtre fait face ont été cernés, de même que leurs répercussions pour les membres de l'OPSAC.

---

<sup>1</sup> « Please, Don't Start a Theater Company! Next-Generation Arts Institutions and Alternative Career Paths », *GIA Reader*, volume 22, numéro 1 (printemps 2011). <http://www.giarts.org/article/please-dont-start-theater-company>

Cet examen de la documentation pertinente sur le théâtre canadien publiée au cours des cinq dernières années vise à résumer l'état des connaissances et les opinions en ce qui a trait aux approches émergentes conçues par les artistes, les groupes et les organismes de théâtre. Il vise aussi à déterminer les enjeux transversaux auxquels fait face le milieu du théâtre. La portée de cet examen comprend une recherche dans les bases de données en ligne pertinentes; les revues théâtrales et spécialisées; les sites Web des organismes de financement, des fondations, des organismes de services en théâtre et des théâtres; les blogues, les articles et les rapports applicables. Elle comprend aussi une analyse de la documentation sur le théâtre de trois autres pays, selon la sélection du groupe de travail de l'OPSAC : les États-Unis, le Royaume-Uni et la France.

Les objectifs de la recherche étaient les suivants :

- Éclairer les délibérations de la Réunion de perfectionnement professionnel sur le théâtre 2014 de l'OPSAC, à laquelle participeront des organismes publics de soutien aux arts de partout au pays;
- Donner aux participants un aperçu des connaissances actuelles sur l'évolution du milieu du théâtre afin de mieux soutenir les artistes, les groupes et les organismes de théâtre ainsi que leurs publics;
- Fournir un point de départ commun pour commencer les discussions lors de la réunion;
- Déterminer les lacunes sur le plan des connaissances, les principaux points et les répercussions pour les membres de l'OPSAC;
- Compléter les séances en présentant le point de vue de conférenciers ou d'experts et en organisant des discussions de groupes lors de la réunion;
- Aider les membres de l'OPSAC à se pencher sur la nécessité de lancer de nouvelles initiatives à la suite de la Réunion de perfectionnement professionnel sur le théâtre 2014 de l'OPSAC.

## Questions de recherche

---

Trois questions de recherche élaborées par le groupe de travail de l'OPSAC ont orienté ce projet :

1. Dans un milieu artistique qui évolue rapidement, quels sont les modèles, pratiques et approches clés adoptés ou adaptés par les artistes, groupes et organismes de théâtre afin d'assurer la viabilité et la prospérité de leur création artistique?
2. Quelles sont les principales occasions et difficultés qui se présentent à eux? Quelles sont les nouvelles occasions et difficultés qui se présenteront à eux au cours de la prochaine décennie?
3. Quelles sont les répercussions pour les membres de l'OPSAC?

## Méthodologie

---

### *Méthode et portée*

Nous avons entrepris la recherche en cinq phases :

- **Phase 1** : Établissement de la portée de la recherche avec le groupe de travail sur le théâtre de l'OPSAC – une analyse documentaire des sources canadiennes théâtrales et artistiques des cinq dernières années ainsi qu'une recherche internationale touchant trois pays (les États-Unis, la France et le Royaume-Uni).



- **Phase 2** : Exécution de l'analyse documentaire des sources en français provenant du Québec, de la francophonie canadienne et de la France par George Krump. Les renseignements ont été intégrés aux sections pertinentes du document.
- **Phase 3** : Les renseignements ont été analysés, organisés en thèmes/sujets appropriés puis évalués afin de déterminer les schémas émergents, les nouvelles méthodes de travail et les idées intéressantes. Les répercussions pour les membres de l'OPSAC et les questions importantes pour l'avenir sont fondées sur cette analyse.
- **Phase 4** : Rédaction de la version provisoire du document aux fins d'examen par le Secrétariat et le groupe de travail de l'OPSAC.
- **Phase 5** : Présentation de la version définitive du document aux fins de discussion à la réunion de perfectionnement professionnel sur le théâtre de l'OPSAC qui aura lieu le 20 mars 2014, à Winnipeg.

La bibliographie ci-jointe n'est pas exhaustive, mais elle comprend les lectures clés qui appuient les constatations du document.

### ***Limites***

L'état actuel de la recherche sur le théâtre canadien connaît certaines limites, car une grande partie de l'analyse documentaire existante est fondée sur des approches adoptées dans les centres urbains (p. ex. Toronto, Montréal). Par conséquent, elle ne présente pas de point de vue à l'échelle nationale. En outre, l'essentiel des données est anecdotique et, dans certains cas, les articles sont rédigés par des professionnels du théâtre qui tiennent compte de leur propre organisme.

Nous avons d'abord cherché des examens complets officiels effectués par des experts ou des universitaires reconnus et des organismes faisant autorité comme des commanditaires, des fondations, des programmes de théâtre universitaires, des associations sectorielles, des revues théâtrales et des groupes de réflexion crédibles dans le domaine des arts. Certains de ces renseignements s'appliquent aux arts en général et ils ne sont pas propres au théâtre, mais un grand nombre des enjeux qui ont fait l'objet de discussions s'appliquaient sans aucun doute au milieu du théâtre.

Dans le délai prévu pour l'analyse documentaire, nous avons aussi communiqué avec plusieurs professionnels du théâtre et avec d'autres sources afin de déterminer s'il existait d'autres ressources qui n'étaient pas immédiatement accessibles par l'intermédiaire d'une recherche documentaire en ligne. Les constatations du présent document sont principalement fondées sur l'analyse documentaire. Nous avons tenté de réduire au minimum les conversations anecdotiques.

Nous nous sommes attachés à montrer des exemples de bonnes pratiques ou d'occasions prometteuses afin de montrer l'importance du leadership, des initiatives et des nouvelles structures pour favoriser l'inspiration et démontrer une volonté de changer la résilience du milieu du théâtre.

## Conclusions tirées de l'examen de la documentation

Les thèmes suivants sont des modèles, approches ou pratiques émergents que les artistes, les groupes et les organismes de théâtre au Canada adaptent ou appliquent pour réussir et prospérer sur le plan artistique. Des exemples détaillés sont fournis dans chaque section.

### Approches de création et de production liées au théâtre : Approche émergente et approche adaptive

---

Pendant la rédaction de l'article de 2013 intitulé [Shared Platforms and Charitable Venture Organizations](#)<sup>2</sup>, j'ai passé beaucoup de temps à chercher d'autres structures en vue d'améliorer le secteur des arts. L'article précisait ce qui suit :

Le manque de ressources représente un aspect du problème, mais nous devons aussi nous demander s'il est efficace que chaque artiste utilise les ressources limitées qui existent pour constituer sa compagnie en organisme indépendant de bienfaisance à but non lucratif afin de recevoir du financement public et privé.

Parallèlement, la plupart des artistes sont moins désireux de constituer leur compagnie en organisme de bienfaisance à but non lucratif parce qu'ils sont conscients qu'il est de plus en plus difficile de rassembler les ressources nécessaires pour soutenir une structure organisationnelle permanente et la garder en bonne santé.

En outre, bon nombre d'entre eux ne souhaitent pas travailler en fonction d'un modèle « opérationnel », surtout au début de leur apprentissage. Ils explorent divers modèles de production et préfèrent souvent travailler à un projet à la fois, ce qui leur permet de tisser des liens et d'instaurer une collaboration appropriés pour créer chaque œuvre d'art.

Dans le document [Mettre en scène notre avenir : Stratégies de financement de la prochaine génération de pratiques artistiques](#)<sup>3</sup>, Shannon Litzenberger approfondit cette recherche afin de comprendre la nécessité de soutenir les nouvelles structures de production. Le document donne un aperçu exhaustif de la nécessité d'établir davantage d'options pour permettre aux artistes individuels de réaliser leurs œuvres artistiques et formule des recommandations de nouvelles façons d'appuyer les entreprises artistiques.

Au Canada, les théâtres moyens et grands axés sur le lieu de représentation travaillent activement afin d'adapter de nouvelles structures de production; toutefois, il n'a pas été facile de repérer des documents officiels précis à ce sujet. Par exemple, le [Soulpepper Theatre](#) à Toronto est une compagnie de théâtre canadienne qui a adapté une approche européenne relativement à sa programmation : les pièces qui font l'objet d'une demande suffisante de la part

---

<sup>2</sup> Marsland, Jane. *Shared Platforms and Charitable Venture Organizations: A powerful possibility for a more resilient arts sector*, Toronto, Metcalf Foundation, juin 2013, p. 6. <http://metcalfoundation.com/wp-content/uploads/2013/06/Shared-Platforms-and-CVOs.pdf>

<sup>3</sup> Litzenberger, Shannon. *Mettre en scène notre avenir : Stratégies de financement de la prochaine génération de pratiques artistiques*, Toronto, Metcalf Foundation, novembre 2013, p. 30 à 41. <http://metcalfoundation.com/publications-resources/view/choreographing-our-future/>

du public peuvent être prolongées pour tirer profit des ventes de billets accrues<sup>4</sup>. Le [WhyNot Theatre](#) à Toronto est le premier à utiliser un modèle de production et d'encadrement non intégré et multiorganisationnel (aussi appelé la production commune intergénérationnelle) qui optimise le partage des ressources et des bases de connaissances.

### **ZONE DE TEXTE 1 Conseil québécois du Théâtre (CQT)**

De 2009 à 2010, le *Conseil québécois du Théâtre* (CQT), conscient de la nécessité d'un examen approfondi du rôle des institutions théâtrales au sein de l'écosystème, a créé un groupe de travail<sup>5</sup>, dont les réunions ont finalement abouti à une *Charte du théâtre institutionnel*. La charte, adoptée par le conseil d'administration du CQT en mars 2012, définit un mandat et décrit certaines des caractéristiques nécessaires des institutions au Québec<sup>6</sup> :

- Un mandat artistique réalisé par la direction artistique;
- Une activité de production générant une saison théâtrale;
- Un lieu de représentation;
- Une activité artistique ouverte à l'ensemble des publics;
- Une activité artistique ouverte à l'ensemble de la communauté théâtrale;
- Un fonctionnement garant de pérennité;
- Un mode d'évaluation spécifique à sa nature institutionnelle.

Pendant la réunion du CQT qui a eu lieu en novembre 2013, divers groupes se sont engagés à examiner et à remettre en question les modèles de production actuels. Inspiré par un document rédigé par Jacques Vézina et Robert Spickler<sup>7</sup>, le CQT a créé un deuxième groupe de travail ayant comme mandat « d'élaborer des nouveaux modèles de gestion destinés à focaliser les énergies vers les projets artistiques du milieu théâtral<sup>8</sup> ». Les travaux ont commencé en janvier 2014, et ils dureront au moins un an.

Après avoir lu de nombreux blogues liés au théâtre et selon nos connaissances du secteur, nous constatons qu'il existe une grande collaboration entre les organismes de théâtre de la même taille en vue de relever les défis du milieu théâtral actuel et d'élaborer des approches efficaces à l'égard de la coproduction et de la collaboration liée aux commandes. Deux exemples canadiens récents comprennent les rassemblements du *Conseil québécois du Théâtre* (CQT) et du projet *Theatres Leading Change (TLC) Toronto* (consulter les zones de texte 1 et 2, respectivement). Ces initiatives s'engagent à examiner les aspects des structures théâtrales actuelles et les nouvelles méthodes de travail.

De même, en mars 2014, la communauté théâtrale de Vancouver se réunira pour discuter de questions semblables concernant de nouveaux modèles et des collaborations dans l'ensemble du secteur du théâtre et des arts. Le programme *WhereNext BC* vise à évaluer les défis actuels liés aux arts et à souligner le changement adaptatif qui a lieu dans la province. La réunion annuelle de la Greater Vancouver Alliance for Professional Theatre, *Making a Scene*, vise à examiner l'avenir du théâtre à Vancouver.

<sup>4</sup><http://www.theglobeandmail.com/arts/theatre-and-performance/torontos-soulpepper-theatre-embraces-new-business-model/article564918/>

<sup>5</sup> CQT, *Rapport du comité Institution théâtrale*, juin 2011.

<sup>6</sup> CQT, *Charte du théâtre institutionnel*, CQT, mars 2012, <http://www.cqt.ca/documentation/institution/files/892/CharteTI.pdf>

<sup>7</sup> *Le théâtre en question*, Jacques Vézina et Robert Spickler, octobre 2013, [http://www.cqt.ca/evenements/colloque\\_2013/files/1127/Txt\\_JVezinaRSpickler.pdf](http://www.cqt.ca/evenements/colloque_2013/files/1127/Txt_JVezinaRSpickler.pdf)

<sup>8</sup> CQT : <http://www.cqt.ca/conseil/comites>

Le projet TLC Toronto était fondé sur le projet *Theatres Leading Change (TLC) New York*, qui a été mis sur pied par ARTS Action Research (AAR) dans le cadre d'un programme de l'Alliance for Resident Theatres/New York (A.R.T. NY) et financé par le Rockefeller Foundation Cultural Innovation Fund.

## **ZONE DE TEXTE 2 Theatres Leading Change (TLC) Toronto**

En 2011, la Toronto Alliance for the Performing Arts (TAPA) et ARTS Action Research (AAR) ont invité la communauté des arts de la scène à participer à un projet, *Theatres Leading Change (TLC) Toronto*, qui est fondé sur le projet TLC New York (de plus amples détails sont fournis à la page 10<sup>9</sup>). Au cours des deux dernières années, dix entités indépendantes de danse et de théâtre et huit organismes de danse et de théâtre de taille moyenne ont examiné ces questions, en ont discuté et y ont travaillé au moyen d'initiatives diversifiées.

L'objectif du projet TLC Toronto est d'examiner tous les aspects des structures du théâtre :

- La façon dont les théâtres développent et produisent les œuvres;
- Les systèmes de prestation (dans les théâtres, à domicile, propres à un lieu, sur Internet et d'autres médias);
- Le rôle des conseils;
- La nécessité pour les professionnels du théâtre de songer à leurs publics d'un point de vue stratégique plutôt que tactique.

L'accent a été mis sur les découvertes, les inventions ou les adaptations réussies des professionnels du théâtre au lieu de s'attarder sur ce qui ne fonctionne pas. En respectant l'échéancier établi et les ressources prévues, ils devaient mettre à l'essai des idées nouvelles et différentes, des outils d'évaluation, des concepts et des approches en matière de leadership ainsi que des concepts relationnels et comportementaux.

Voici les sujets principaux des tables rondes découlant de la reconnaissance des problèmes continus liés au milieu du théâtre :

- Comment pouvons-nous élaborer de meilleurs processus de coproduction et favoriser des relations plus saines et positives entre les théâtres de taille moyenne et les créateurs indépendants/qui produisent leurs propres présentations?
- Comment pouvons-nous trouver les ressources nécessaires pour rénover nos lieux de présentation et les rendre plus attrayants et écologiquement durables?
- La rédaction de pièces de théâtre est-elle dépassée? Si nous croyons que le théâtre se développe à l'aide de nouvelles méthodes (autres qu'un modèle axé sur la rédaction de pièces de théâtre), comment notre processus de développement peut-il refléter ce changement?
- De quelles autres façons pouvons-nous générer des ressources – surtout si nous élaborons de nouveaux modèles de production? Quelles sont les structures pertinentes pour nos travaux?

Les participants travaillent à l'élaboration d'un programme de changement communautaire visant à traiter ces sujets ainsi que leurs initiatives de changement individuelles.

Même si le rapport du projet TLC Toronto ne sera pas disponible avant l'automne 2014, il est évident qu'une bonne partie des nouveaux modèles théâtraux décrits dans les rapports du projet TLC New York sont semblables à ceux qui sont établis à Toronto.

---

<sup>9</sup> Le projet TLC Toronto a été financé par la Metcalf Foundation, le Conseil des arts de l'Ontario et le Conseil des arts du Canada.

Le rapport de 2012 d'AAR, *The Emerging Narratives in the Arts: A Special Report from ARTS Action Research*<sup>10</sup> (rédigé par Nello McDaniel et Anne Dunning), décrit les nouveaux modèles de production et de fonctionnement établis par les professionnels du théâtre en fonction de leur réalité changeante et de leurs besoins artistiques (consulter la zone de texte 3).

*Nous avons toujours affirmé qu'il est absurde d'avoir un modèle unique pour tous dans un domaine où les méthodes de travail, les approches de conservation et les intentions sont tellement diversifiées. Nous estimons qu'il existe un grand nombre de modèles et d'approches qui fonctionnent bien et que, lorsqu'ils sont utilisés de façon appropriée en fonction des valeurs, des objectifs et des méthodes de travail des artistes, ils constituent des façons nouvelles et efficaces de travailler.*

### **ZONE DE TEXTE 3 – ARTS Action Research : Base de projet intégré**

*La structure d'un nombre considérable de théâtres (en particulier les compagnies fondées sur les ensembles) est axée sur le développement de projets plutôt que sur la programmation saisonnière. Dans certains cas, les théâtres participent à un projet à la fois tandis que d'autres se concentrent sur plusieurs projets à diverses étapes de développement et de production.*

*À mesure que les ressources et les défis changent, de nouvelles options et approches de production émergent. Dans un seul cycle de 12 mois, en fonction des variables du projet, l'accent peut passer des œuvres uniquement autoproduites aux coproductions ou aux productions commandées, en passant par les projets de tournée ou de résidence. Afin de répondre à un tel éventail de demandes, bon nombre de ces théâtres ont adopté une base de projet intégré. La base de projet intégré est un modèle de fonctionnement dans le cadre duquel le plus grand nombre de ressources possible (ressources humaines, finances, délais, espace, ressources techniques et relations avec le public) est consacré au développement et à la production des projets. La base de projet intégré est caractérisée par une petite équipe, bien intégrée, d'employés capables d'exécuter plusieurs tâches en même temps. Cette équipe peut accéder à une grande variété de ressources créatrices, techniques et propres aux projets (à l'interne et à l'externe), au besoin. La base de projet intégré est conçue afin d'être interactive et souple et elle peut être étendue pour assurer la production de chaque projet (pièce, événement ou série), selon les besoins du projet. La base de projet intégré peut également recourir à la sous-traitance entre les projets, lorsqu'un nombre moins important de ressources est nécessaire. De cette manière, la base de projet intégré adopte un profil d'exploitation simple ayant une capacité de production à rendement élevé, ce qui assure l'optimisation des ressources pour chaque projet<sup>11</sup>.*

Voici certains exemples de nouveaux modèles adoptés aux États-Unis que mentionnent M. McDaniel et Mme Dunning :

- [Projet Peculiar Works](#) : Depuis 20 ans, cette compagnie qui a remporté un prix Obie utilise une approche de modèles combinés intégrés selon laquelle les

<sup>10</sup> <http://www.art-newyork.org/assets/documents/emerging-narratives.pdf>

<sup>11</sup> ARTS Action Research, A.R.T. New York, bulletin de février 2014.

trois artistes fondateurs - ils proposent tous des idées - combinent leurs ressources et collaborent afin de produire leurs projets.

- La société de gestion collective [13P](#) a récemment adopté un modèle combiné non intégré afin de servir 13 dramaturges très différents à titre de directeurs artistiques séquentiels dans un cycle de vie dont l'intention est terminale.

Le rapport [Theatres for the 21<sup>st</sup> Century: A Report on Sustainable Business Models for New York's Off and Off Off Broadway Theatres](#)<sup>12</sup>, rédigé par Virginia P. Louloudes, offre un bon aperçu de l'histoire du « mouvement théâtral institutionnel ». Bien qu'il repose sur un exemple américain, le modèle théâtral traditionnel décrit dans le rapport est très semblable au modèle canadien traditionnel. Le rapport est fondé sur le projet TLC New York d'ARTS Action Research, mais il présente des exemples supplémentaires de nouveaux modèles théâtraux tirés d'un groupe plus vaste de théâtres.

En France comme ailleurs, le système de financement public des arts fait face à une diminution des moyens financiers ou à une absence de soutien à l'ensemble des nouvelles entités artistiques. Par conséquent, certains artistes et professionnels commencent lentement à modifier leur approche en matière de production artistique. Des modèles différents sont apparus, mais leur point commun principal est le partage des ressources. Un de ces modèles porte le nom de *Bureaux de production*, et sa mise en œuvre s'est rapidement répandue au cours des 10 à 15 dernières années (consulter la zone de texte 4).

## **Locaux et lieux différents**

---

Les lieux vieillissants qui n'ont pas les ressources voulues pour entreprendre d'importants travaux de réfection constituent un problème majeur pour les théâtres de moyenne et grande tailles. Bien que de nombreux théâtres axés sur le lieu de représentation soient préoccupés par ce problème, on a constaté un manque de documentation concernant l'importance de ce problème au Canada.

Ajoutons à cela l'émergence de nombreux théâtres non traditionnels. Cette situation présente un avantage, car elle fournit des lieux uniques que les organismes de théâtre itinérants peuvent utiliser pour leurs répétitions et leurs interprétations. Toutefois, l'utilisation de lieux qui ne sont pas construits pour un usage particulier pose des risques pour la santé et la sécurité. À Toronto, ces lieux « éphémères » connaissent une augmentation notable, ce qui préoccupe les organismes qui dépendent de la location pour assurer le fonctionnement de leurs salles de théâtre.

En parcourant les blogues de théâtre des États-Unis, on a découvert beaucoup d'approches intéressantes concernant les lieux et les salles de théâtre. Par exemple, un groupe a amassé un montant initial de 9 000 \$ par l'intermédiaire de l'externalisation ouverte, puis il a été en mesure de développer une colonie artistique « éphémère<sup>13</sup> ». Un autre groupe des États-Unis prévoyait transformer un centre commercial vacant en « centre de théâtre ».

À la suite du message de Diane Ragsdale sur *Artistic Homes*<sup>14</sup>, le blogue de théâtre *Howlround*<sup>15</sup> a lancé une série de billets demandant aux artistes de théâtre de parler de leur conception d'une demeure artistique. La série offre diverses perspectives relativement à tous les aspects du théâtre.

---

<sup>12</sup> <http://www.art-newyork.org/assets/documents/theatres-for-the-21st-century.pdf>

<sup>13</sup> <http://www.fastcoexist.com/3026129/this-artist-colony-in-a-church-has-a-new-spin-on-traditional-arts-funding>

<sup>14</sup> <http://www.artsjournal.com/jumper/2014/01/artistic-homes-excerpts-from-a-recent-talk>

<sup>15</sup> <http://www.howlround.com/tags/artistic-home-series>

#### **ZONE DE TEXTE 4 – Bureaux de Production (France)**

En juin 2010, l'organisation de festival et de production *Latitudes Contemporaines* a collaboré avec l'*Office national de diffusion artistique* (ONDA) afin d'organiser la conférence Rencontres européennes pour les professionnels des arts de la scène.

Dans le cadre des discussions, on a relevé des caractéristiques du modèle de *bureaux de production* grâce auxquelles il se distingue des autres modèles existants :

*Parmi les items récurrents, figurent la priorité donnée aux besoins de la création actuelle, de plus en plus inter-disciplinaire, l'apport d'un cadre et des soutiens nécessaires à l'épanouissement d'une démarche, l'accompagnement de parcours sur la durée, les notions d'innovation, de singularité, de pépinière, d'incubateur, le désir d'offrir un espace de liberté, de partage et de communauté, le rôle de plate-forme, la flexibilité et l'adaptabilité à chaque projet, ainsi que le professionnalisme<sup>16</sup>.*

Un des aspects clés est le fait que ces bureaux de production semblent jouer un rôle structurant entre les artistes et les compagnies de théâtre.

*Ces bureaux sont d'abord assez précisément situés sur le double segment de la production-distribution de la filière des arts vivants, avec un double prolongement : vers l'amont, sur la fonction de conception, ne serait-ce que pour repérer de nouveaux projets potentiels dans le terreau diversifié de l'expérimentation; mais également vers l'aval, sur la fonction de diffusion, ne serait-ce que pour exercer un droit de suite sur les projets qui vont être suffisamment valorisés<sup>17</sup>.*

La plupart d'entre eux semblent fonctionner sans subventions d'exploitation publiques, bien que certains semblent recevoir une certaine forme de financement lié à leur nature particulière : conservation, production d'événements, etc.

Une étude de 20 bureaux de production de la région de l'Île-de-France (Paris) fournit des données approfondies qui documentent bien le modèle de 2006 à 2008<sup>18</sup> :

- Bureau de 3,5 employés
- 6,5 projets artistiques par bureau
- 75 % des bureaux sont multidisciplinaires
- 70 % des bureaux agissent à titre de fournisseurs de services
- 35 % des bureaux agissent aussi à titre de chefs de production
- 35 % des bureaux sont aussi des producteurs délégués
- 75 % des bureaux sont des organismes à but non lucratif
- 25 % des bureaux sont des organismes à but lucratif

<sup>16</sup> *Quel rôle pour les bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe?* Résumé de la réunion européenne des 11 et 12 juin 2010, Le cahier de l'ONDA, décembre 2010, p. 3. [http://www.onda.fr/\\_fichiers/documents/fichiers/fichier\\_7\\_fr.pdf](http://www.onda.fr/_fichiers/documents/fichiers/fichier_7_fr.pdf)

<sup>17</sup> Ibid., p. 14.

<sup>18</sup> Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France, Étude participative réalisée de septembre 2006 à mars 2008, La Belle Ouvrage, Arcadi-CNT-ONDA, 172 p. [http://www.onda.fr/\\_fichiers/documents/fichiers/fichier\\_28\\_fr.pdf](http://www.onda.fr/_fichiers/documents/fichiers/fichier_28_fr.pdf)

## Publics et diffusion

---

Le déclin du public est un sujet d'inquiétude qui a été abondamment discuté dans les blogues et les articles, les commentaires faisant souvent état de l'offre excessive par rapport au public disponible. Dans le matériel anecdotique offert en ligne, il n'y avait pas de commun accord à savoir si le total des spectateurs de théâtre augmentait, mais on indiquait que les compagnies individuelles avaient plus de difficulté à attirer le public à des pièces précises. Les théâtres étaient aussi préoccupés par le fait que le roulement annuel était supérieur à 50 %. Cela signifie que les théâtres doivent remplacer la moitié de leur public chaque année.

Sur son site Web, le Nonprofit Finance Fund a présenté deux exemples américains intéressants qui attirent de jeunes publics, soit la Steppenwolf Theatre Company (consulter la zone de texte 5) ainsi que le producteur et diffuseur de théâtre le plus important à Los Angeles, le Centre Theatre Group (CTG) (consulter la zone de texte 6). Les deux exemples démontrent qu'il est possible d'attirer un public plus jeune en repensant et en étendant son processus de mobilisation, sa structure de prix et sa programmation dynamique. Cela renforce l'idée que les publics sont attirés par les œuvres enrichissantes d'un point de vue personnel ou culturel.

### **ZONE DE TEXTE 5 – Steppenwolf Theatre Company : *Young Artists, A Key to Young Audiences* (États-Unis)<sup>19</sup>**

*Le rapport de Patricia Martin sur les stratégies générales touchant les post-boomers, intitulé « [Tipping the Culture: How Engaging Millennials Will Change Everything](#) », présente des méthodes applicables utilisées par d'autres marques importantes pour se démarquer auprès des jeunes consommateurs culturels. L'étude de marché de Steppenwolf a révélé que, même si un pourcentage important de jeunes habitants de Chicago profitent du théâtre en direct et y participent, et ont une impression favorable de Steppenwolf, ces jeunes considèrent le théâtre comme un milieu artistique vaste et impersonnel; ils préfèrent des ambiances plus intimes comme des lieux ayant pignon sur rue. Les publics plus jeunes sont aussi très sensibles aux prix.*

*En réponse à ces renseignements, Steppenwolf a repensé et étendu la façon dont il traite avec ses publics plus jeunes. L'organisation a lancé des billets à 20 \$ pour les post-boomers ainsi qu'un programme d'abonnement spécial, le RED, qui propose six billets pour n'importe quel spectacle de la programmation de Steppenwolf au coût de 100 \$. Steppenwolf a revu son site Web ainsi que l'identité du programme GARAGE REP afin de leur donner une apparence plus moderne. L'agence de publicité Ogilvy & Mather a proposé au théâtre de convertir le hall réduit du Garage afin de créer un lieu plus intime, semblable à un bar. Steppenwolf a également reformulé son matériel de marketing afin de faire la distinction entre le Garage et l'expérience d'un grand théâtre, il a ajouté des possibilités d'interaction avant et après les spectacles et il a amélioré son service alimentaire en s'assurant que des camions à aliments se trouvent à l'extérieur du théâtre pendant les productions.*

---

<sup>19</sup> <http://nonprofitfinancefund.org/LFF/Steppenwolf>



## **ZONE DE TEXTE 6 – Centre Theatre Group : *New Approaches to Producing Attract Younger Audiences* (États-Unis)<sup>20</sup>**

*En 2007, le CTG cherchait des moyens d'expérimenter avec son modèle de production pour répondre aux besoins et aux intérêts d'une plus vaste gamme de dramaturges et d'artistes tout en attirant aussi la prochaine génération d'amateurs de théâtre. Le modèle d'abonnement du théâtre (qui nécessitait l'établissement d'un horaire de spectacles de 6 à 12 mois avant la production et le respect de protocoles rigoureux en matière de production) limitait les possibilités de mettre à l'essai des œuvres plus novatrices et des expériences interactives avec le public. Le CTG a avancé qu'une approche plus dynamique à l'égard de la production de pièces de théâtre et de la mobilisation des acheteurs de billets pourrait aider le théâtre à constituer son public futur.*

*Les jeunes accueillent les œuvres expérimentales et les expériences interactives avec enthousiasme. Les données de suivi du CTG indiquent un écart esthétique générationnel. En moyenne, les personnes de plus de 45 ans avaient plus de difficulté à comprendre les nouvelles œuvres produites par DouglasPlus en tant que théâtre, tandis que les spectateurs plus jeunes étaient stimulés par des spectacles qui, selon un membre du public, tenaient les spectateurs en haleine et les faisaient réfléchir. Les personnes de moins de 45 ans étaient beaucoup plus susceptibles que celles de plus de 45 ans de recommander de nouvelles œuvres précises à leurs connaissances.*

Le site Web de la société TRG Arts a aussi présenté un cas de réussite concernant la façon dont le Seattle Repertory Theatre (SRT) a mis sur pied un programme de fidélité afin de diminuer le taux de roulement du public (consulter la zone de texte 7). Le SRT a découvert qu'un programme ciblé d'établissement de relations avec le public et de service à la clientèle d'une durée minimale de cinq ans semblait être essentiel pour assurer la fidélisation de ces nouveaux spectateurs.

### **Redéfinir les services et le perfectionnement professionnel : Plateformes partagées**

Un examen des sites Web de tous les organismes de services en théâtre du Canada n'a pas mis en lumière d'études sur l'état actuel des théâtres canadiens. De plus, il ne semble pas y avoir de discussion au sujet des nouveaux modèles de production ou des façons dont les artistes de théâtre changent ou s'adaptent en fonction du milieu en évolution menée par les organismes de services en théâtre, à l'exception de la Professional Association of Canadian Theatre (PACT) qui a parcouru le pays afin de faciliter le dialogue au sein de la communauté théâtrale. Toutefois, il est difficile d'accéder aux résultats de ces conversations.

Il n'existe que peu de fournisseurs de gestion des arts dans le milieu du théâtre au Canada. La Small Theatre Administrative Facility (STAF) à Toronto est le seul fournisseur spécialement axé sur le théâtre. L'organisme Eponymous de Vancouver travaille avec les artistes de la scène. Le fournisseur Dance Umbrella de l'Ontario et l'entreprise *Diagramme Gestion Culturelle* de Montréal collaborent principalement avec les danseurs et les petites troupes de danse. Ces organismes jouent un rôle important dans le développement du théâtre et des danseurs de la prochaine génération, et il est de plus en plus important qu'ils servent l'ensemble des entités théâtrales qui produisent leurs propres présentations.

<sup>20</sup> <http://nonprofitfinancefund.org/LFF/Center-Theatre-Group>

## **ZONE DE TEXTE 7 – TRG Arts : Seattle Repertory Theatre (SRT) (États-Unis)<sup>21</sup>**

*L'initiative du SRT avait pour objectif d'inviter tous les nouveaux acheteurs à revenir pendant la saison — et elle proposait parfois un don « arrondi par excès » au guichet. Les nouveaux acheteurs ne recevaient pas d'autre offre – aucune proposition d'abonnement, pas de télémarketing de fonds chaque année. On leur demandait seulement d'acheter un billet au cours de la même saison.*

*Parmi tous les nouveaux acheteurs de 2009-2010, 11 % sont revenus au moins une fois pendant la saison. Par conséquent, on a créé le « groupe d'entretien » du SRT et les acheteurs sont devenus un groupe de clients que le SRT a progressivement entretenu avec détermination au cours des saisons suivantes.*

*Grâce au SRT, le groupe d'entretien s'est transformé en relations renforcées et de plus longue durée sur quatre saisons. Au total, 30 % des membres du groupe d'entretien sont revenus pendant la 2<sup>e</sup> année (2011) – il s'agit de trois fois plus que le taux de maintien des autres nouveaux venus. Le groupe d'entretien a déjà défié les forces du roulement de la première année et de l'attrition qui ont une incidence négative sur les efforts de croissance de la plupart des organismes artistiques.*

*« Même si le nombre de clients n'était pas très élevé, le changement de comportement était immense. Les gens de l'organisme et du milieu théâtral étaient complètement impressionnés par cette réalisation. Cette réaction confirmait qu'il s'agissait d'un bon programme.*

*Vous devez persévérer, car les gens ne deviennent pas des mécènes du jour au lendemain. Voilà le défi : il s'agit d'un processus d'au moins cinq ans. Nous avons dû nous dire que nous allions établir et maintenir ces programmes parce que nous sommes conscients de leur avantage.*

*Pendant les quatre années qui se sont écoulées depuis le lancement, nos ventes à l'extérieur du programme se sont stabilisées et ont augmenté. Nous suivons une tendance à la hausse, qui a permis à ce programme de prendre de l'ampleur. Depuis 2010, nous poursuivons ce programme chaque année en l'appliquant à nos nouveaux acheteurs de la saison.*

*Même si le nombre de clients n'était pas très élevé, le changement de comportement était immense. Les gens de l'organisme et du milieu théâtral étaient complètement impressionnés par cette réalisation. Cette réaction confirmait qu'il s'agissait d'un bon programme.*

*Vous devez persévérer, car les gens ne deviennent pas des mécènes du jour au lendemain. Voilà le défi : il s'agit d'un processus d'au moins cinq ans. Nous avons dû nous dire que nous allions établir et maintenir ces programmes parce que nous sommes conscients de leur avantage.*

*Pendant les quatre années qui se sont écoulées depuis le lancement, nos ventes à l'extérieur du programme se sont stabilisées et ont augmenté. Nous suivons une tendance à la hausse, qui a permis à ce programme de prendre de l'ampleur. Depuis 2010, nous poursuivons ce programme chaque année en l'appliquant à nos nouveaux acheteurs de la saison.*

<sup>21</sup> <http://www.trgarts.com/TRGInsights/Article/tabid/147/ArticleId/198/Case-Study-Seattle-Repertory-Theatre.aspx>

## **ZONE DE TEXTE 8 – Fractured Atlas (États-Unis)<sup>22</sup>**

[Fractured Atlas](#), établi à New York, est un exemple d'organisme qui a subi une transformation très réussie. En effet, en 2001, il était un producteur des arts de la scène sur le point de fermer et il est devenu un vaste organisme de services aux arts. Depuis 2002, il a servi plus de 250 000 artistes et organismes artistiques. L'organisme compte actuellement 31 310 membres.

Il apporte une grande valeur au secteur artistique, car il se concentre sur l'élaboration d'outils technologiques solides et utiles qui permettent d'aborder les enjeux auxquels font face les artistes et les organismes artistiques qui ne possèdent pas les ressources nécessaires pour créer ces outils eux-mêmes. Comme la plupart de ses services sont accessibles en ligne, Fractured Atlas est un organisme national et international de services aux arts.

Voici deux de ses ressources les plus populaires :

- [Artful.ly](#)<sup>23</sup>, une base de données en nuage liée à la gestion de la vente de billets, des dons et des personnes-ressources pour l'établissement de relations;
- [Spaces](#)<sup>24</sup>, une base de données en ligne qui vise à lier les artistes et les lieux/salles. L'objectif de la base de données *Spaces* est d'accroître la visibilité des options de location dans une ville pour permettre aux artistes de trouver le lieu dont ils ont besoin, selon leur budget, tout en aidant les lieux à promouvoir et à louer leurs salles. *Spaces* a un calendrier interrogeable lié aux salles à louer disponibles ainsi qu'un moteur de réservation qui gère le processus au complet, de la demande au paiement. La Toronto Alliance for the Performing Arts (TAPA), l'organisme Arts Build Ontario et l'organisme Work in Culture envisagent conjointement la possibilité d'utiliser la technologie de la base de données *Spaces* à Toronto sous la forme du projet SpaceFinder Toronto.

## **ZONE DE TEXTE 9 – ArtsPool (États-Unis)**

L'Alliance of Resident Theatres/New York (A.R.T. NY) vient d'annoncer un nouveau projet intitulé « [ArtsPool](#)<sup>25</sup> », qui a été élaboré d'après le document de conception de 2011 « *Collective Insourcing: A Systemic Approach to Nonprofit Arts Management*<sup>26</sup> » :

ArtsPool est un nouveau projet de l'A.R.T./New York visant à élaborer un cadre de gestion pour la prochaine génération qui réorganisera la façon dont les artistes et les organismes artistiques exécutent leurs tâches administratives. Même si le projet ArtsPool est toujours en cours d'élaboration, il offrira un système partagé et très efficace d'outils ainsi qu'un accès aux politiques, aux meilleures pratiques, aux connaissances et au personnel compétent. Régi par les personnes et les organismes qu'il sert, ArtsPool soutiendra d'abord trois services d'infrastructure clés : ressources humaines, gestion financière et technologie de l'information.

Un pré-lancement est prévu en 2015, et le lancement complet aura lieu en 2016.

<sup>22</sup> <http://www.fracturedatlas.org>

<sup>23</sup> <http://www.fracturedatlas.org/site/technology/artfully>

<sup>24</sup> <http://www.fracturedatlas.org/site/technology/spaces>

<sup>25</sup> <http://artspool.co/>

<sup>26</sup> <http://www.art-newyork.org/assets/documents/collective-insourcing-a-systemic-approach-to-nonprofit-arts-management.pdf>

Il y a eu plusieurs cas intéressants d'organismes spécialisés dans les services artistiques aux États-Unis et en France qui ont utilisé le modèle d'entreprise sociale pour relever le niveau de leurs opérations afin d'offrir à leurs membres des services faisant appel au dernier cri de la technologie. Nous n'avons pas trouvé d'exemples de ce genre au Canada. Ce problème pourrait être en partie attribuable au fait que la taille de la plupart des organismes de services aux arts du Canada est limitée parce qu'ils sont propres à une discipline en particulier ou qu'ils ont des limites géographiques. Ils n'ont peut-être pas les ressources nécessaires afin d'établir le genre de services offerts par des organismes comme Fractured Atlas (consulter la zone de texte 8) ou Smart (*Société mutuelle pour artistes*) (consulter la zone de texte 10). Il est important de noter que la capacité d'évoluer est essentielle pour favoriser le genre d'innovations technologiques liées à la gestion des données et les autres outils de gestion qui peuvent avoir une incidence fondamentale sur le milieu du théâtre.

Cet état de choses s'explique notamment par le manque de producteurs pour soutenir les modèles de production émergents et l'absence de programmes particuliers au Canada pour former des producteurs. Comme les nouveaux modèles de théâtre nécessitent plutôt des producteurs que des directeurs généraux, il est évident que nous devons faire évoluer l'écosystème du théâtre. Au cours d'entrevues avec quelques nouveaux producteurs, ils ont indiqué qu'ils apprenaient en cours d'emploi ou qu'ils avaient atteint une étape où ils tentaient de créer leur propre programme de formation.

Le modèle [Fuel Theatre](http://www.fueltheatre.com/what-we-do-and-why)<sup>27</sup> du Royaume-Uni constitue un exemple intéressant. Fuel Theatre est un organisme de production – il ne se qualifie pas de fournisseur de services, mais plutôt d'organisme initiateur doté d'une équipe de producteurs qui aide les artistes à réaliser leurs œuvres. Dans le cadre de ses travaux, il forme aussi une génération de producteurs pour le théâtre du Royaume-Uni. L'organisme Creative Scotland a récemment commandé un rapport très exhaustif sur la nécessité d'avoir des producteurs, soit le document « [Producers' Hub for Performing Artists: A Creative Futures Feasibility Study](http://www.creativescotland.com/sites/default/files/editor/Creative_Futures_Producers_Hub_for_Performing_Artists.pdf)<sup>28</sup> » rédigé par Lucy Mason.

---

<sup>27</sup> <http://www.fueltheatre.com/what-we-do-and-why>

<sup>28</sup> [http://www.creativescotland.com/sites/default/files/editor/Creative\\_Futures\\_Producers\\_Hub\\_for\\_Performing\\_Artists.pdf](http://www.creativescotland.com/sites/default/files/editor/Creative_Futures_Producers_Hub_for_Performing_Artists.pdf)

## **ZONE DE TEXTE 9 – SMart (*Société mutuelle pour artistes*) (Europe)**

En France, un des modèles de gestion émergents est le modèle de gestion artistique et culturelle SMart, qui a été créé en Belgique en 1998. Il est maintenant utilisé dans 10 pays, dont le Royaume-Uni et la France. Les créateurs du modèle voulaient établir une structure qui permettrait aux professionnels de la création de travailler à leurs projets sans se soucier de la paperasserie ou du flux de trésorerie imprévisible<sup>29</sup>. L'inscription aux diverses entités de la SMart n'est pas réservée au secteur des arts de la scène. Elle est plutôt ouverte à toute l'économie du domaine de la création.

Chaque entité nationale de la SMart est indépendante de sorte qu'elle puisse s'adapter aux lois locales. Elles se sont regroupées en une « structure » de l'Union européenne afin de mieux coordonner les objectifs en matière de défense des arts, comme l'harmonisation des cadres de réglementation à l'échelle nationale<sup>30</sup>.

Même si la SMart a pour objectif d'aider les personnes créatives à trouver du travail et à obtenir une rémunération pour leurs œuvres, elle le fait en offrant de nombreux services, dont certains auxquels on ne s'attend pas de la part d'un fournisseur de services de gestion de base, notamment :

- Le fonds de garantie a été mis sur pied afin de faire en sorte que tous nos utilisateurs soient payés quelques jours après leur travail, afin de garantir leur flux de trésorerie et de réduire le fardeau du recouvrement de créances et les tâches administratives;
- Conseils juridiques;
- Appui du perfectionnement professionnel par l'intermédiaire de programmes de formation internes;
- Plateforme d'échange sur le Web.

Un petit groupe a tenté d'établir un organisme SMart au Québec<sup>31</sup>. L'initiative a été lancée en 2011 et l'organisme a été constitué en société en 2012. Bien qu'elle ait reçu un appui officiel de la part du réseau belge, le processus a ralenti puisqu'il n'a pas été possible d'obtenir le financement nécessaire pour effectuer une étude exhaustive du marché.

---

<sup>29</sup> <http://smart-eu.org/about/>

<sup>30</sup> <http://smart-eu.org/about/charter/>

<sup>31</sup> <http://smartqc.org/>

## Thèmes transversaux, possibilités et défis

---

### **Stratégies numériques**

Il existe plusieurs études qui soulignent l'incidence des nouvelles technologies numériques sur le domaine général des arts :

- Dans l'étude « [Au-delà du rideau : Comment les médias numériques refaçonnent le théâtre](#) », l'auteur brosse un portrait propre au théâtre de la façon dont les médias numériques sont utilisés ou peuvent être utilisés par les théâtres afin d'améliorer la technologie au théâtre et l'engagement du public.
- Dans le document [Culture 3.0 : Impact des technologies numériques émergentes sur les ressources humaines du secteur culturel](#) (2011), le Conseil des ressources humaines du secteur culturel analyse l'incidence des technologies numériques émergentes sur huit sous-secteurs culturels et il recommande des solutions afin de relever les défis et de déterminer de nouvelles façons de profiter des possibilités liées aux nouvelles technologies. Voici les recommandations principales :
  - Tirer profit des technologies numériques afin d'attirer davantage de visiteurs et d'accroître la présence du public au théâtre;
  - Établir des outils de collaboration intersectorielle – élaborer le nouveau leanware qui reconnaît la croissance de la convergence et renforce les mécanismes de mise en commun des nouveaux outils, des ressources courantes et des processus opérationnels;
  - Faciliter et promouvoir l'établissement d'incubateurs pour la création de produits multimédias commercialisables;
  - Établir un répertoire de formation numérique;
  - Échange des connaissances – Faire la promotion des occasions pour les artistes du théâtre de faire du réseautage et d'échanger leurs connaissances, leurs meilleures pratiques, leurs innovations et leurs études de cas. Mettre sur pied et promouvoir des communautés de pratique liées aux stratégies numériques en matière de théâtre.

Il est aussi possible d'effectuer une diffusion simultanée en direct sur d'autres plateformes comme les salles de cinéma, semblable à la présentation « Live from the Met ». Toutefois, le manque d'argent constitue un obstacle important à la réalisation de ces possibilités présentées au moyen des médias et des technologies numériques. Au Canada, il n'existe actuellement pas de financement pour l'expérimentation provenant d'un organisme semblable au National Endowment for Science, Technology and Art (NESTA) du Royaume-Uni, qui possède le [Digital R&D Fund](#). Il s'agit d'un fonds de sept millions d'euros qui appuie les projets de recherche et de développement utilisant des technologies numériques afin d'atteindre un public plus vaste ou d'explorer de nouveaux modèles d'affaires pour les organismes artistiques. De plus, aucune formule ou méthode n'est actuellement établie concernant la rémunération des artistes pour la diffusion en ligne de leurs œuvres.

### **Problèmes d'équité**

Il existe d'excellents rapports sur les artistes, organismes et entités de théâtre œuvrant dans différentes disciplines théâtrales qui contribuent à la compréhension essentielle des questions et des protocoles des membres du théâtre grand public, mais il est impossible de trouver de la

documentation sur des structures ou des modèles émergents qui sont propres au secteur du théâtre. L'article « [Aboriginal Theatre in Canada: An Overview](#)<sup>32</sup> », rédigé par Yvette Nolan, a été élaboré à l'intention des publics étudiants qui fréquentent le Centre national des arts et il présente l'histoire du développement du théâtre autochtone au Canada.

Le blogue récent de Diane Ragsdale lié aux politiques culturelles en matière de diversité, intitulé « *Jumper*<sup>33</sup> », reflète le dialogue actuel observé au cours de la collaboration avec des organismes issus de la diversité culturelle; toutefois, cet aspect ne faisait pas partie de l'examen de l'analyse documentaire canadienne. Bien que ce ne soit pas officiellement consigné dans la documentation, il existe peut-être des tensions croissantes entre les organismes de théâtre de moyenne et de grande tailles, les entités indépendantes/qui produisent leurs propres présentations ainsi que les organismes de théâtre autochtones et issus de la diversité culturelle.

L'entreprise Hill Stratégies a récemment publié un rapport statistique sur les arts intitulé [Diversité canadienne et fréquentation des arts en 2010](#). Fondé sur l'Enquête sociale générale de 2010, le rapport examine la diversité et la fréquentation des arts au Canada. Le rapport précise que « trois des huit groupes ont des taux de fréquentation significativement inférieurs à ceux de l'ensemble de la population canadienne : les Canadiens qui ont une incapacité, les personnes âgées et les Canadiens de minorités visibles (quoique la différence soit relativement petite pour ces derniers)<sup>34</sup> ». Le rapport n'étudie pas les causes de cette statistique, mais il sous-entend que les théâtres ne produisent pas d'œuvres susceptibles de plaire à ces groupes démographiques.

### **Conditions socio-économiques et conditions de travail**

Alors que la rémunération des artistes canadiens et de leurs partenaires administratifs n'a jamais pu atteindre les mêmes niveaux que celle des personnes occupant des postes correspondants dans le secteur privé, on est de plus en plus préoccupé par le nombre d'artistes qui travaillent maintenant pour un salaire très modique ou inexistant. Un certain nombre de blogues sur le théâtre au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni ont révélé un accroissement des cas d'épuisement professionnel, de frustration et d'anxiété attribuables au fait de ne pas pouvoir vivre du théâtre. Ce problème semble aggravé par le fait qu'on a l'impression que l'inégalité du financement qui fait que les entités théâtrales plus récentes reçoivent des fonds nettement moindres ne connaîtra pas d'amélioration.

Deux rapports récents du Royaume-Uni révèlent que le problème ne se limite pas seulement aux artistes du théâtre canadiens. Le document « [UK Arts Salary Survey 2013/14](#) » révèle qu'en moyenne, les artistes sont des femmes âgées de 34,5 ans qui possèdent probablement deux diplômes, qui habitent à Londres et qui travaillent 36,5 heures par semaine pour un salaire de 19 876 £. Elles occuperont leur poste actuel pendant moins de quatre ans. Le syndicat Equity UK a aussi demandé à l'organisme Arts Council England d'aborder la question des tâches non rémunérées dans le secteur culturel avant qu'une telle pratique ne soit tellement répandue que les artistes doivent trouver un autre métier.

Un rapport australien publié récemment, « [Don't Give up Your Day Job](#) », a mentionné que près des deux tiers des artistes professionnels australiens occupent plus d'un emploi pour pouvoir subvenir à leurs besoins. En moyenne, les artistes australiens gagnent la moitié du revenu de

---

<sup>32</sup>[http://www4.nac-cna.ca/pdf/eth/aboriginal\\_theatre.pdf](http://www4.nac-cna.ca/pdf/eth/aboriginal_theatre.pdf)

<sup>33</sup><http://www.artsjournal.com/jumper/2013/03/are-we-overdue-to-amend-our-default-cultural-policy/>

<sup>34</sup><http://www.hillstrategies.com/fr/content/diversit%C3%A9-canadienne-et-fr%C3%A9quentation-des-arts-en-2010>

la population active australienne (c.-à-d. qu'en moyenne, un artiste gagne 15 400 \$ tandis qu'un membre de la population active gagne 30 800 \$). Ces conditions de travail sont très semblables à celles observées au Canada.

À l'exception des acteurs québécois, la plupart des acteurs du Canada travaillent sous l'égide du Canadian Theatre Agreement (CTA) de la Canadian Actors Equity Association (Equity). Le CTA établit des normes minimales en matière d'emploi pour les membres d'Equity qui sont généralement employés par des organismes ou des institutions de théâtre de taille moyenne. Malheureusement, en raison de l'incapacité des organismes de théâtre à s'engager de façon concrète à l'égard d'Equity afin de négocier des ententes permettant de faire face aux complexités et aux défis en constante évolution du secteur du théâtre, les relations sont très tendues et cela pourrait avoir une incidence grave sur la santé du secteur.

Les artistes de théâtre indépendants ou qui produisent leurs propres présentations ont travaillé pendant des années afin de créer une entente distincte avec Equity visant à reconnaître les changements majeurs concernant les modes actuels de création et de production théâtrales. Pour la plupart des entités théâtrales émergentes, il n'y a pas de répartition traditionnelle des acteurs, des directeurs, des dramaturges, etc. La plupart des artistes du théâtre travaillent en tant qu'entités théâtrales indépendantes, et ils occupent un autre emploi à temps partiel ou même à temps plein afin de pouvoir soutenir leurs œuvres de théâtre.

Le caucus indépendant de la TAPA a entrepris une initiative visant à conclure une nouvelle entente avec Equity afin de combler l'écart entre le Fringe Waiver et le CTA. Le caucus indépendant a déployé des efforts afin de mettre à jour et de regrouper un certain nombre d'ententes indépendantes différentes : 1) la politique sur les festivals; 2) la politique sur les artistes invités; 3) la politique indépendante; 4) l'addenda des théâtres à petite échelle; 5) l'entente coopérative. Ces travaux ont eu une influence sur le projet Tangerine, un projet pilote conjointement créé par Equity et la PACT afin d'étendre les modèles de production théâtrale et d'emploi des artistes, qui a été officiellement intégré au CTA en 2013. Bien que le projet ait été élaboré pour Toronto, on souhaitait le voir adopter dans l'ensemble du Canada. En ce moment, le statut du projet est imprécis.

Au Québec, les artistes indépendants ou qui produisent leurs propres présentations doivent travailler en vertu de l'une des quatre conventions collectives conclues entre l'Union des Artistes (UDA) et chacune des quatre associations des producteurs de théâtre. Il existe des dispositions selon lesquelles les artistes émergents peuvent utiliser un contrat de partage des revenus et des risques, qu'on appelle un *Contrat d'autogestion*. Au total, 275 acteurs ont signé des contrats de ce genre et ils ont touché une rémunération moyenne de 291 \$ (la médiane est de 59 \$) pour environ 5,5 spectacles<sup>35</sup>.

En France, le modèle *Groupements d'employeurs* (GE) existe depuis un certain temps dans les autres secteurs non culturels. Ce qui est intéressant au sujet de ce modèle, c'est qu'il aide à améliorer les conditions de travail socio-économiques des travailleurs du secteur culturel tout en fournissant une plateforme pour le perfectionnement professionnel. Une loi précise sur le travail a été adaptée afin d'orienter et de faciliter la création de ces structures<sup>36</sup>. La mise en œuvre de ce modèle au sein du secteur culturel semble s'accroître. En 2012, une convention nationale a eu lieu à Bordeaux afin de discuter de l'intégration de ces organismes à la scène culturelle et

<sup>35</sup> Profil statistique de la saison théâtrale 2008-2009, CQT, novembre 2011

[http://www.cqt.ca/documentation/socio\\_economiques/files/704/Rapport\\_finalV2.pdf](http://www.cqt.ca/documentation/socio_economiques/files/704/Rapport_finalV2.pdf)

<sup>36</sup> Groupements d'employeurs et associations artistiques culturelles — Enjeux et expériences, Réjane Sourisseau, Association Opale – Cnar Culture, janvier 2010, 97 p., [http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/OPALE\\_GE\\_2010.pdf](http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/OPALE_GE_2010.pdf)



artistique. Le rapport découlant de cette réunion dresse un portrait clair des aspects positifs de ce modèle ainsi que des défis connexes<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Synthèse des « 1ères Rencontres nationales Groupement d'employeurs & Emplois culturels », Réjane Sourisseau et Alexandre Col, Opale, Cnar Culture, Agec, 2012, [http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/2013\\_web\\_synthe\\_se\\_1ererencontresnationales\\_GE\\_emploi\\_culturel\\_opale\\_agec\\_france\\_aquitaine.pdf](http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/2013_web_synthe_se_1ererencontresnationales_GE_emploi_culturel_opale_agec_france_aquitaine.pdf)

## Répercussions sur les membres de l'OPSAC

Les bailleurs de fonds qui soutiennent l'art public au Canada font face à un grand défi qui consiste à trouver de nouvelles façons d'appuyer l'émergence fulgurante d'artistes dans le domaine du théâtre alors que le financement public augmente beaucoup plus lentement, quand il n'est pas maintenu au même niveau ou réduit.

**L'évolution des modèles de production théâtrale et les nouvelles façons de créer des pièces nécessiteront des changements au processus de demande de subventions.**

- Comment peut-on modifier les formulaires de demande de subventions afin d'y inclure le type d'information requis pour prendre des décisions éclairées au cours du processus d'évaluation par les pairs? Les formulaires de demande de subventions nécessitent-ils plutôt un réexamen et une reformulation?
- Si les nouvelles pièces de théâtre ne sont plus créées au sein d'un seul organisme (p. ex. un organisme appuie l'élaboration de l'œuvre et un autre organisme produit la pièce à l'intention du public), quelle en est l'incidence sur les critères de financement actuels?
- Est-ce que le financement de projet sera offert à plus long terme afin de soutenir les projets au cours d'un processus d'élaboration à long terme, ou est-ce que le moment est venu d'effectuer un remaniement complet du financement de projet et d'exploitation? Si un nombre moins important de théâtres sont structurés selon le modèle de fonctionnement traditionnel, quelles sont les conséquences liées à l'utilisation de ces délais? Quelles sont les conséquences si davantage de théâtres sont structurés de manière à utiliser une combinaison de modèles de projet, de production ou de fonctionnement?
- Qu'est-ce que le fait de se concentrer davantage sur les œuvres interdisciplinaires a comme incidence, surtout en ce qui a trait aux artistes et aux groupes de théâtre émergents?
- Comment les formulaires financiers de CADAC pourraient-ils appuyer les nouveaux modèles de production plus efficacement?

**Les artistes du milieu du théâtre cherchent et utilisent de plus en plus des lieux non traditionnels ou provisoires pour créer et présenter leur travail. Le fait de pouvoir utiliser des lieux non traditionnels semblait être un facteur important pour attirer un public plus jeune, mais les lieux qui ne sont pas conçus pour des publics et des artistes risquent de poser des problèmes de santé et de sécurité.**

- Que peuvent faire les organismes de soutien aux arts pour appuyer ces initiatives et assurer un environnement sécuritaire?
- Que peuvent faire les organismes de soutien aux arts pour encourager la durabilité environnementale des lieux de théâtre?

- Le Canada a-t-il besoin d'un organisme semblable à [Julie's Bicycle](#)<sup>38</sup> afin de favoriser l'adoption de pratiques durables dans le milieu du théâtre?

**Afin d'aider les artistes émergents à s'établir et, s'ils le jugent opportun, à créer leur propre organisme, un certain nombre de services et de structures de soutien et collectifs pourraient être mis sur pied au Canada. Voici quelques suggestions :**

- Il faut examiner la manière dont les maisons de production européennes travaillent afin de vérifier si elles offrent un bon moyen de soutenir le perfectionnement professionnel des artistes émergents en début de carrière. Cette étude pourrait aussi se concentrer sur le renforcement des fournisseurs de services de gestion existants, comme la STAF de Toronto.
- D'autres mécanismes pourraient avoir une incidence, dont l'établissement de plateformes partagées/de pépinières de bienfaisance afin de permettre aux artistes de théâtre d'amasser des fonds privés pour leurs projets. ArtSupport Australia constitue une autre variante intéressante du concept. Cette initiative est financée par le Australian Arts Council et elle vise à faciliter les relations entre les organismes artistiques de petite et de moyenne tailles et les petites fondations familiales. Elle a aussi comme objectif d'encadrer les organismes artistiques émergents afin de les aider à élaborer des stratégies de financement et à préparer des propositions efficaces.
- Il faut encourager et appuyer le développement d'organismes de services aux arts d'envergure au Canada, comme Fractured Atlas et SMart. Est-ce qu'il est possible de fournir un appui initial aux chefs d'entreprise qui ont des idées géniales concernant le soutien du secteur artistique?

Il sera important de trouver des mécanismes ou des processus pour soutenir les interdépendances entre les organismes de théâtre de moyenne et grande tailles et les petites entités théâtrales émergentes. Dans le document *Mettre en scène notre avenir : Stratégies de financement de la prochaine génération de pratiques artistiques*, on examine des systèmes de soutien au Canada, en Australie et au Royaume-Uni en mettant l'accent sur la façon dont les organismes publics de financement appuient les pratiques liées à l'art contemporain. Mme Litzenberger a indiqué que, si les structures de soutien fonctionnent, il sera nécessaire d'établir un processus de collaboration entre les organismes de soutien aux arts et les artistes.

**Des leaders du milieu du théâtre commencent à susciter des dialogues avec leurs collègues afin de faire en sorte que ces interdépendances sont positives et n'entraînent pas de tensions supplémentaires.**

- De quelle façon les organismes publics de financement peuvent-ils soutenir ces leaders?

**Il faut mettre davantage l'accent sur la façon dont les théâtres canadiens peuvent utiliser la révolution technologique pour aller au-delà de cette perspective obtuse.**

---

<sup>38</sup> Julie's Bicycle aide les organismes artistiques, de petite et de grande tailles, dans tout le Royaume-Uni et dans les autres pays à évaluer, gérer et réduire leurs répercussions environnementales. Pour en savoir plus, consultez le site Web <http://www.juliesbicycle.com/>.

- Actuellement, la plupart des théâtres ont une vision très étroite de l'incidence que les stratégies numériques peuvent avoir sur leurs organismes ou entités. Comment cette vision peut-elle être élargie et liée à l'élaboration de structures de gestion/de service partagées?

## **Aperçu des lacunes en matière de recherche et des questions clés à examiner ultérieurement**

Comme il y a peu de renseignements sur le milieu du théâtre, il est très difficile pour les artistes et les organismes de suivre l'évolution rapide de ce secteur. Les personnes avec qui on a communiqué pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le milieu du théâtre ont insisté sur le fait qu'un plus grand nombre de recherches propres au théâtre doivent être effectuées. En particulier, bon nombre de nouvelles approches élaborées par des professionnels du théâtre fonctionnent, mais l'ensemble du secteur n'est pas au courant de ces approches.

Du point de vue de l'OPSAC, il est primordial de disposer de renseignements précis et fiables sur l'état du théâtre au Canada afin d'élaborer des politiques et des stratégies de financement pertinentes pour soutenir le secteur. À mon avis, ce manque d'information constitue un défi pour les membres de l'OPSAC; il les empêche d'aller de l'avant en toute confiance dans l'élaboration de politiques, de stratégies et de programmes de financement.

Questions possibles pour d'autres recherches :

- Si des approches nouvelles et différentes en matière de production sont explorées et discutées dans le secteur du théâtre, le réseau des OPSAC dispose-t-il des renseignements voulus pour proposer une façon « systémique » de soutenir toutes les approches choisies par les théâtres afin de réaliser des œuvres?
- Dans quelle mesure les théâtres peuvent-ils s'adapter et quels facteurs permettraient de favoriser et soutenir une plus grande adaptation?
- Qu'est-ce qui fonctionne vraiment bien pour les artistes et les organismes de théâtre? Quelles sont les « lueurs d'espoir » qui émergent dans le milieu du théâtre au Canada et qui peuvent inspirer le changement?



## **Bibilography | Bibliographie**

### **EMERGING PRODUCING MODELS**

**Examples of new creation and production approaches: Emerging and Adaptive**  
Canada and United States

Shared Platforms and Charitable Venture Organizations by Jane Marsland  
<http://metcalfoundation.com/wp-content/uploads/2013/06/Shared-Platforms-and-CVOs.pdf>

Choreographing our Future: Strategies for supporting next generation arts practice  
<http://metcalfoundation.com/wp-content/uploads/2013/11/ChoreographingourFuture.pdf>

Emergent Phenomena: A Report on Theatres Leading Change New York  
<http://www.art-newyork.org/assets/documents/tlc-final-report-with-executive-summary.pdf>

The Emerging Narratives in the Arts: A Special Report from ARTS Action Research  
<http://www.artsaction.com/Pages-2008/Narratives%20Special%20Report%201.0.pdf>

Theatres for the 21<sup>st</sup> Century  
<http://www.art-newyork.org/assets/documents/theatres-for-the-21st-century.pdf>

### **QUESTIONING THE CURRENT MODELS**

Please Don't Start a Theatre Company! Next Generation Arts Institutions and Alternative Career Paths  
[http://www.giarts.org/article/please-dont-start-theater-company?qoback=.gde\\_2779726\\_member\\_277370231#!](http://www.giarts.org/article/please-dont-start-theater-company?qoback=.gde_2779726_member_277370231#!)

Business Model the Next Frontier  
<http://www.clydefitchreport.com/2013/06/business-model-the-next-frontier/>

On Organizations Evolving when Short-term Coping Mechanisms become the New Way of Doing Business – by Diane Ragsdale  
<http://www.artsjournal.com/jumper/2013/04/on-organizations-evolving-when-short-term-coping-mechanisms-become-the-new-way-of-doing-business/>

Innovation to What End? By Diane Ragsdale  
<http://www.artsjournal.com/jumper/2014/01/innovation-to-what-end/>

Are We a Sector Defined by our Permanently Failing Organizations by Diane Ragsdale  
<http://www.artsjournal.com/jumper/2012/07/are-we-a-sector-defined-by-our-permanently-failing-organizations/>

Building a Resilient Sector by Richard Evans  
<http://www.giarts.org/article/building-resilient-sector>

### **EQUITY SEEKING GROUPS – CULTURAL, ABORIGINAL, DISABILITY**

## Equity Issues

### Canada

Equity within the Arts Ecology: Tradition and Trends

[http://www.cpafe-opsac.org/en/themes/documents/CPAFEquityWithintheArtsEcology-FINAL-EN\\_000.pdf](http://www.cpafe-opsac.org/en/themes/documents/CPAFEquityWithintheArtsEcology-FINAL-EN_000.pdf)

Cultural Pluralism in the Arts Movement Ontario (CPAMO)

<http://cpamo.wordpress.com/>

We Have to Hear their Voices – A Research Project on Aboriginal Languages and Arts Practices

<http://canadacouncil.ca/~media/files/research%20-%20en/we%20have%20to%20hear%20their%20voices%20a%20research%20project%20on%20aboriginal%20languages%20and%20art%20practice/wehavetoheartheirvoices.pdf?mw=1382>

The Value of Presenting: Supplementary Report on Presenting and Aboriginal Communities

[http://www.diffusionartspresenting.ca/wp-content/uploads/2012/08/Special\\_Report\\_Aboriginal\\_Presenting\\_AmendedAug2012](http://www.diffusionartspresenting.ca/wp-content/uploads/2012/08/Special_Report_Aboriginal_Presenting_AmendedAug2012).

Indigenous Performing Arts Alliance

[www.ipaa.ca](http://www.ipaa.ca)

Expanding the Arts: Deaf and Disability Arts, Access and Equality Strategy

<http://canadacouncil.ca/~media/files/research%20-%20en/deaf%20and%20disability%20arts%20access%20and%20equality%20strategy/finalexpandingthearts20120518.pdf?mw=1382>

Focus on Disability and Deaf Arts in Canada

<http://canadacouncil.ca/~media/files/research%20-%20en/focus%20on%20disability%20and%20deaf%20arts%20in%20canada/focusondisabilityanddeafartsincanada.pdf?mw=1382>

### United States

[Disability in American Theatre – Where is the Tipping Point?](#)

[http://www.howlround.com/disability-in-american-theater-where-is-the-tipping-point?utm\\_source=HowlRound.com%27s+Email+Communications&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=963f9880f5-DAILY\\_RSS\\_EMAIL&utm\\_term=0\\_9ac5709e38-963f9880f5-53578233](http://www.howlround.com/disability-in-american-theater-where-is-the-tipping-point?utm_source=HowlRound.com%27s+Email+Communications&utm_medium=email&utm_campaign=963f9880f5-DAILY_RSS_EMAIL&utm_term=0_9ac5709e38-963f9880f5-53578233)

Demographic Study of Off-Off Broadway Practitioners

<http://nyitawards.org/survey/oobdemographics.pdf>

### United Kingdom

Theatre models in UK are Potentially Corrupting

<http://www.thestage.co.uk/news/2013/06/theatre-models-in-uk-are-potentially-corrupting-sean-holmes/>

## **AUDIENCES AND DISSEMINATION**

Factors in Canadians' Arts Attendance in 2012 - Hill Strategies

[http://canadacouncil.ca/~media/files/research%20-%20en/factors%20in%20canadians%20arts%20attendance%20in%202010/factors\\_arts\\_attendance2010.pdf](http://canadacouncil.ca/~media/files/research%20-%20en/factors%20in%20canadians%20arts%20attendance%20in%202010/factors_arts_attendance2010.pdf)

Diversity and Arts Attendance by Canadians in 2010 – Hill Strategies

<http://www.hillstrategies.com/content/diversity-and-arts-attendance-canadians-2010>

TAPA Survey – October 2013 conducted by The Strategic Counsel

[http://tapa.ca/files/TAPA\\_Audience\\_Report\\_FINAL\\_REVISED.pdf](http://tapa.ca/files/TAPA_Audience_Report_FINAL_REVISED.pdf)

Getting in on the Act: How Arts Groups are Creating Opportunities for Active Participation

[http://irvine.org/ndex.php?option=com\\_content&view=article&id=1286&Itemid=941](http://irvine.org/ndex.php?option=com_content&view=article&id=1286&Itemid=941)

## **ALTERNATIVE VENUES AND SPACES**

United States

Study of Off-Off Broadway Performance Venues

<http://nyitawards.org/survey/OOBSpaceReport2.pdf>

Artistic Homes by Diane Ragsdale

<http://www.artsjournal.com/jumper/2014/01/artistic-homes-excerpts-from-a-recent-talk/>

Howlround Artistic Home Series

<http://www.howlround.com/tags/artistic-home-series>

## **SERVICE ORGANIZATIONS/PROFESSIONAL DEVELOPMENT/BUILDING CAPACITY**

Canadian

Professional Association of Canadian Theatre - PACT

<http://www.pact.ca/Home.aspx>

Greater Vancouver Professional Theatre Association

<http://www.gvpta.ca/>

United States

Innovative Theatre Foundation

<http://itfdev.innovativetheatre.org/>

Theatre Communications Group

Open for Business: Entrepreneurship in the arts

<http://www.tcg.org/publications/at/issue/featuredstory.cfm?story=2&indexID=25>

The New Normal : One Year Later

<http://www.tcg.org/pdfs/publications/newnormal10final.pdf>

Non Profit Finance Fund

Case for Change Capital in the Arts



<http://nonprofitfinancefund.org/research-resources/case-change-capital-arts>

Expect the Unexpected, Hart, Sarah. American Theatre: Nov. 2013; 30; 9;  
International Index  
To Performing Arts Full Text, pg. 36

United Kingdom

Development of Producers:

Fuel Theatre

<http://www.fueltheatre.com/home>

## **DIGITAL STRATEGIES**

Culture 3.0 Impact of Emerging Digital Technologies on the Cultural Sector in Canada  
2011

[http://www.culturalhrc.ca/research/digitalimpact/Culture3.0\\_Executive\\_Summary\\_and\\_Recommendations.pdf](http://www.culturalhrc.ca/research/digitalimpact/Culture3.0_Executive_Summary_and_Recommendations.pdf)

Beyond the Curtain: How Digital Media is Reshaping Theatre

<http://www.avonova.ca/news.php?id=329>

Digital Transitions and the Impact of New Technology on the Arts

<http://www.cpafo-opsac.org/en/themes/documents/DigitalTransitionsReport-FINAL-EN.pdf>

NESTA - National Endowment for Science, Technology and the Arts

<http://www.nesta.org.uk/>

## **THINK-TANKS/INSTITUTES**

United Kingdom

Mission Models Money

<http://www.missionmodelsmoney.org.uk/>

International Futures Forum

<http://www.internationalfuturesforum.com/>

## **THEATRE AND ARTS BLOGS**

Canada

Praxis Theatre

<http://praxistheatre.com/>

<http://spiderwebshow.ca/>

United States

Howlround: A Center for Theatre Commons

<http://www.howlround.com/>

Jumper – Diane Ragsdale

<http://www.artsjournal.com/jumper/>

The Clyde Fitch Report  
<http://www.clydefitchreport.com/>

You've Cott Mail  
<http://www.thomascott.com/>

## Francophone Canada and France

### QUESTIONING THE CURRENT MODELS (LIMITES DES MODÈLES ACTUELS)

#### Debating the « Theatre Institution » within the Conseil québécois du Théâtre (CQT)

<http://www.cqt.ca/documentation/institution>

**Les Actes du 12e Congrès québécois du théâtre**, CQT, octobre 2012  
*Emerging ideas from the 12e Congrès québécois du théâtre.*  
[http://www.cqt.ca/documentation/institution/files/891/Actes\\_12eCongres.pdf](http://www.cqt.ca/documentation/institution/files/891/Actes_12eCongres.pdf)

**Charte du théâtre institutionnel, CQT, mars 2012,**  
*A proposed charter of roles and responsibilities for a theatre institution in Quebec.*  
<http://www.cqt.ca/documentation/institution/files/892/CharteTI.pdf>

**Le désir de se projeter dans le temps**, Paul Lefebvre, novembre 2011, 7 pages  
*A historical and contextual review of the theatre landscape.*  
[http://www.cqt.ca/documentation/institution/files/893/Txt\\_PLefebvre.pdf](http://www.cqt.ca/documentation/institution/files/893/Txt_PLefebvre.pdf)

**Rapport du comité Institution théâtrale**, CQT, juin 2011  
*Final report by the special working group on theatre institutions.*  
[http://www.cqt.ca/documentation/institution\\_deleted/files/889/Rapport\\_Institution.pdf](http://www.cqt.ca/documentation/institution_deleted/files/889/Rapport_Institution.pdf)

#### L'avenir du théâtre québécois : l'heure des défis — Colloque | 4 novembre 2013

<http://www.cqt.ca/evenements/colloques>

**Les politiques culturelles du Québec et des provinces canadiennes : sources d'influence, approches divergentes et pratiques convergentes**, Saint-Pierre, D., et M. Gattinger, Colloque 50 ans d'action publique en matière de culture, HÉC, avril 2011. Actes «En ligne» :  
[http://www.gestiondesarts.com/fileadmin/media/PFD\\_seminaires/Saint-Pierre\\_Gattinger.pdf](http://www.gestiondesarts.com/fileadmin/media/PFD_seminaires/Saint-Pierre_Gattinger.pdf)

**Théâtre interrompu**, *Avec cinq productions retirées de l'affiche au moment de prendre leur envol, l'hiver théâtral met en scène un trouble de financement qui va croissant.* 15 février 2014 | Fabien Deglise | Théâtre, <http://www.ledevoir.com/culture/theatre/399943/theatre-interrompu>

### INFRASTRUCTURES (OUT OF QUEBEC – HORS QUÉBEC))

**Gestion des infrastructures — Un financement inadéquat, des ressources humaines en nombre insuffisant**, Association des théâtres francophones du Canada  
[http://atfc.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=18009&M=4106&Repertoire\\_No=-589634889](http://atfc.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=18009&M=4106&Repertoire_No=-589634889)

**Historique des espaces de production, de création et de diffusion théâtrale et les ressources nécessaires à leur gestion**, Pénélope Cormier, Étude commandée par l'Association des théâtres francophones du Canada, février 2012. 27 p.  
[http://atfc.ca/documents/ATFC\\_Rapport\\_final\\_4.RH.Lieux.pdf](http://atfc.ca/documents/ATFC_Rapport_final_4.RH.Lieux.pdf)

## **THE ISSUE OF SUCCESSIONS (LA QUESTION DES SUCCESSIONS)**

**Documentation sur le thème de la succession** — 30 octobre 2013  
<http://www.cqt.ca/evenements/colloques/879>

**Le théâtre en question**, Jacques Vézina et Robert Spickler, Octobre 2013  
[http://www.cqt.ca/evenements/colloque\\_2013/files/1127/Txt\\_JVezinaRSpickler.pdf](http://www.cqt.ca/evenements/colloque_2013/files/1127/Txt_JVezinaRSpickler.pdf)

**56e Entrée libre : Le dauphin, espèce en péril: les directions artistiques**, Michel Vaïs, Pierre MacDuff, Marcelle Dubois, André Laliberté, Jacques Vézina, Jeu 138 Revue de théâtre, 2011.1, p. 88-99  
[http://www.revuejeu.org/sites/default/files/documents/138\\_entree\\_libre.pdf](http://www.revuejeu.org/sites/default/files/documents/138_entree_libre.pdf)

**50e Entrée libre : Y a-t-il trop de compagnies théâtrales pour les fonds disponibles?**, Michel Vaïs  
David Lavoie, Pierre MacDuff, Richard Simas, Jeu 122, Revue de théâtre, 2007.1, p. 97-114  
[http://www.revuejeu.org/sites/default/files/documents/122\\_entree\\_libre.pdf](http://www.revuejeu.org/sites/default/files/documents/122_entree_libre.pdf)

## **SOMES SOURCES FOR STATISTICS IN QUEBEC (QUELQUES SOURCES STATISTIQUES)**

### **GENERAL**

**L'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ)**  
*The "observatory" collects data on the culture and communications sector in Quebec*  
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/arts-scene/index.html>

**Theatre and circus sector (data is clustered)**  
*Data related to theatre and circus organizations, supported by the Conseil des arts et des lettres du Québec: total revenue, public and private support, spendings, activities, jobs, salaries.*  
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/arts-scene/index.html>

### **HUMAN RESOURCES**

**Conseil Québécois Du Théâtre (CQT)**  
*Various studies and reports documenting the socio-economic aspect of the theatre sector.*  
[http://www.cqt.ca/documentation/socio\\_economiques](http://www.cqt.ca/documentation/socio_economiques)

**Profil statistique de la saison théâtrale 2009-2010**, CQT, octobre 2012  
[http://www.cqt.ca/documentation/socio\\_economiques/files/883/?tude\\_globale\\_0910\\_VF.pdf](http://www.cqt.ca/documentation/socio_economiques/files/883/?tude_globale_0910_VF.pdf)

**Profil statistique de la saison théâtrale 2008-2009**, CQT, novembre 2011  
[http://www.cqt.ca/documentation/socio\\_economiques/files/704/Rapport\\_finalV2.pdf](http://www.cqt.ca/documentation/socio_economiques/files/704/Rapport_finalV2.pdf)

**La protection sociale des artistes et autres groupes de travailleurs indépendants –  
Fiches descriptives par pays**

*Analysis of social protection models for artists in 6 European countries.*

Université Laval, octobre 2012

[http://www.cqt.ca/documentation/socio\\_economiques/files/1026/Etude\\_ULaval\\_artistes\\_caspays.pdf](http://www.cqt.ca/documentation/socio_economiques/files/1026/Etude_ULaval_artistes_caspays.pdf)

**La protection sociale des artistes et autres groupes de travailleurs indépendants – Cadre d'analyse et synthèse des résultats**

*Analysis of social protection models for artists in 6 European countries.*

Université Laval, octobre 2012

[http://www.cqt.ca/documentation/socio\\_economiques/files/1027/?tude\\_ULaval\\_artistes.pdf](http://www.cqt.ca/documentation/socio_economiques/files/1027/?tude_ULaval_artistes.pdf)

## **EMERGING PRODUCING MODELS**

### **NEW INFRASTRUCTURE MODELS**

**Le cube** : Centre international de recherche et de création en théâtre pour l'enfance et la jeunesse <http://www.cubemontreal.com>

**Théâtre Aux Écuries** : Centre de diffusion et de création théâtrale

<http://www.auxecuries.com/>

**Théâtre - État des lieux**, Le Devoir | 14 mai 2013 | Alexandre Cadieux | Théâtre

<http://www.ledevoir.com/culture/theatre/378137/etat-des-lieux>

**Le Cube s'installe dans l'église Sainte-Brigide-de-Kildare** (22 mai 2013)

[http://www.portailconstructo.com/actualites/centre\\_sud\\_montreal\\_%E2%80%93\\_cube\\_sinstalle\\_dans\\_leglise\\_sainte\\_brigide\\_de\\_kildare](http://www.portailconstructo.com/actualites/centre_sud_montreal_%E2%80%93_cube_sinstalle_dans_leglise_sainte_brigide_de_kildare)

### **Une nouvelle vie pour deux édifices religieux patrimoniaux de Montréal**

*L'église Sainte-Brigide-de-Kildare et l'ancienne maison mère des Soeurs de la Providence seront reconverties avec l'aide de Québec*, Le Devoir — 18 mai 2013 — La Presse canadienne

<http://www.ledevoir.com/culture/actualites-culturelles/378575/une-nouvelle-vie-pour-deux-edifices-religieux-patrimoniaux-de-montreal>

**Mémoire présenté dans le cadre du programme particulier d'urbanisme du Quartier des spectacles – secteur Place des Arts**, Groupe CDH, 5 mai 2008

<http://economiesocialequebec.ca/?module=document&action=getDoc&uid=437&subject=14>

### **Territoires et ressources des compagnies en France**

*The main Territories and Resources of the French Performing Arts Companies*

Daniel Urrutiaguer et Philippe Henry, Ministère de la Culture et de la Communication, France, Octobre 2011, 224 p.

[http://www.culturecommunication.gouv.fr/index.php/content/download/26964/225482/file/Territoires%20et%20ressources%20Compagnies\\_RapportFinal\\_nov2011.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/index.php/content/download/26964/225482/file/Territoires%20et%20ressources%20Compagnies_RapportFinal_nov2011.pdf)

## **PRODUCTION ORGANIZATIONS (BUREAUX DE PRODUCTIONS)**

**What role for producing organisations in the field of performing arts in europe?**

Summary of the European meeting on 11 and 12 June 2010,

**Quel rôle pour les bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe?** Synthèse des rencontres européennes des 11 et 12 juin 2010

Les cahiers de l'ONDA, décembre 2010.

[http://www.onda.fr/fichiers/documents/fichiers/fichier\\_7\\_fr.pdf](http://www.onda.fr/fichiers/documents/fichiers/fichier_7_fr.pdf) (bilingue / bilingual)

**Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France,** Étude participative réalisée de septembre 2006 à mars 2008, La Belle Ouvrage, Arcadi-CNT-ONDA, 172 p.

Étude complète: [http://www.onda.fr/fichiers/documents/fichiers/fichier\\_28\\_fr.pdf](http://www.onda.fr/fichiers/documents/fichiers/fichier_28_fr.pdf)

**Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France,** Synthèse réalisée par Kéa Ostovany, La Belle Ouvrage, juin 2009, 26 p.

Synthèse: [http://www.labelleouvrage.fr/pdf/synthese\\_etude\\_bureaux\\_production.pdf](http://www.labelleouvrage.fr/pdf/synthese_etude_bureaux_production.pdf)

## **COOPERATIVE MODEL (MODÈLE COOPÉRATIF)**

### **SMart MODEL (MODÈLE SMart)**

**Statuts de « SMartFr » Société Coopérative d'Intérêt Collectif Anonyme à Capital Variable**

2013, 19 p., [http://www.smartfr.fr/images/transparence/Statuts\\_smartfr\\_SCIC.pdf](http://www.smartfr.fr/images/transparence/Statuts_smartfr_SCIC.pdf)

**Développer ses projets artistiques: Le cas des Activités de SMartBe**

Étude réalisée par le Bureau d'études de SmartBe Association Professionnelle des Métiers de la Création asbl, 2012, 58 p.

<http://public.smartbe.be/ftpimages/pdfs/activite%20vf.pdf>

**Le Comptoir: le pouvoir du collectif**

Carmelo Virone, Association professionnelle des Métiers de la Création-Smart, 2013, 5 p.

<http://www.smartbe.be/docs/news/document-news-1585-SMart-Le-Comptoir.pdf>

**SmartBe** : The Belgium network where the model originated from: <http://smartbe.be/>

**SMartFr** : The France network > <http://smartfr.fr/>

**SMartUK** : The UK network > <http://www.smart-uk.org/>

**SMartEu**: List of all 11 national networks in Europe <http://smart-eu.org/>

### **Les CAE : Coopérative d'activités et d'emploi**

**Artenréel**: <http://artenreel.com/>

**Artefact** : <http://artefacts.coop/>

**CLARA** : Cooperative de liaison des activités et des ressources artistiques  
<http://www.cae-clara.fr/home>

**Rencontre avec Artenréel, Coopérative d'Activité et d'Emploi pour les métiers artistiques et culturels,** Réjane Sourisseau, CNAR Culture/OPALE, France, 2007, 11 p.

[http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/Artenreel\\_.pdf](http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/Artenreel_.pdf)

## **EMPLOYERS' ALLIANCE (GE — GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS)**

**Le groupement d'employeurs**, Fiche pratique, Arcadi  
<http://www.arcadi.fr/rtefiles/File/groupement.pdf>

**Le groupement d'employeurs**, Fiche technique, ARTECA,  
[http://www.arteca.fr/documents/docts\\_externes/docts\\_presentation/Fiche\\_groupements\\_employeurs.pdf](http://www.arteca.fr/documents/docts_externes/docts_presentation/Fiche_groupements_employeurs.pdf)

### **Groupements d'employeurs et associations artistiques culturelles — Enjeux et expériences**

Réjane Sourisseau, Association Opale – Cnar Culture, Janvier 2010, 97p.  
[http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/OPALE\\_GE\\_2010.pdf](http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/OPALE_GE_2010.pdf)

### **Synthèse des "1ères Rencontres nationales Groupement d'employeurs & Emplois culturels"**, Réjane Sourisseau et Alexandre Col, Opale, Cnar Culture, Agec, 2012

[http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/2013\\_web\\_synthe\\_se\\_1ererenccontresnationales\\_GE\\_emploi\\_culturel\\_opale\\_agec\\_france\\_aquitaine.pdf](http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/2013_web_synthe_se_1ererenccontresnationales_GE_emploi_culturel_opale_agec_france_aquitaine.pdf)

## **OTHER MODELS AUTRES MODÈLES / MUTUALISATION**

### **Comment mieux accompagner les artistes — De la production à la diffusion**

Enquête menée auprès de 42 professionnels et artistes de décembre 2005 à avril 2006, Office national de diffusion artistique (ONDA), mai 2006, 50 p.

[http://www.cgt.ca/documentation/diffusion/files/387/Enquete\\_ONDA\\_Accompagner\\_artistes\\_2006.pdf](http://www.cgt.ca/documentation/diffusion/files/387/Enquete_ONDA_Accompagner_artistes_2006.pdf)

### **Étude de faisabilité d'un système de mutualisation des charges administratives des compagnies professionnelles du spectacle vivant en région haute normandie**

André Fouché et Virginie Vigne, SYNAVI 7627, 2005, 40 p.

[http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/rapport\\_Fouche\\_Vigne.pdf](http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/rapport_Fouche_Vigne.pdf)

## **ARTISTIC ENTREPRENEUSHIP (L'ARTISTE ENTREPRENEUR)**

**DOSSIER/ L'artiste, un entrepreneur?** Kevin Jacquet, Université de Liège, 2014

[http://culture.ulg.ac.be/jcms/prod\\_815218/dossier/-l-artiste-un-entrepreneur](http://culture.ulg.ac.be/jcms/prod_815218/dossier/-l-artiste-un-entrepreneur)

**Opening New Avenues For the Dissemination of Performing Arts in Europe / The ONDA Report**, Special Edition, January 2009, 32 p.

**De nouvelles voies pour la diffusion du spectacle vivant en Europe / Le cahier de l'ONDA** Hors-série Janvier 2009, 32 p.

[http://www.onda.fr/fichiers/documents/fichiers/fichier\\_14\\_fr.pdf](http://www.onda.fr/fichiers/documents/fichiers/fichier_14_fr.pdf) [bilingue / bilingual]

## **TOURING — TOURNÉE**

**The Value of Presenting: A Study of Performing Arts Presentation in Canada**

**L'importance de la diffusion: une étude sur la diffusion des arts vivants au Canada**

Report by Inga Petri (Strategic Moves) — CAPACOA, 2013

<http://www.diffusionartspresenting.ca/> [English and French versions available]

**Analyse des pratiques contractuelles dans la diffusion du théâtre entre le Québec et la francophonie canadienne**, Rapport produit par Frédéric Julien pour l'Association des théâtres francophones du Canada, mai 2012, 11 p.

[http://atfc.ca/documents/Rapport\\_final\\_analyse\\_contrats\\_20\\_juillet2012.pdf](http://atfc.ca/documents/Rapport_final_analyse_contrats_20_juillet2012.pdf)

**Le théâtre en tournée — Rapport final Partie A – Analyse des enjeux**, Robert Gagné, Une initiative de l'Association des théâtres francophones du Canada, avec l'appui du Patrimoine canadien et du Conseil des arts de l'Ontario, Mars 2007, 24p.

<http://atfc.ca/documents/ATFC.tournees.A-Enjeux.pdf>

## **Annexe : Membres des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC)**

L'OPSAC est représenté dans chaque province et territoire du Canada. Le membre fédéral du réseau est le Conseil des Arts du Canada, qui assume également les fonctions de secrétariat de l'OPSAC. Le réseau est composé des 14 membres suivants :

[Le Conseil des arts de Terre-Neuve-et-Labrador](#)

[Le Conseil des arts de l'Île-du-Prince-Édouard](#)

[Arts Nouvelle-Écosse](#)

[Le Conseil des arts du Nouveau-Brunswick](#)

[Le Conseil des arts et des lettres du Québec](#)

[Conseil des arts de l'Ontario](#)

[Le Conseil des arts du Manitoba](#)

[Saskatchewan Arts Board](#)

[Alberta Foundation for the Arts](#)

[British Columbia Arts Council](#)

[La direction des services culturels, ministère du Tourisme et de la Culture, gouvernement du Yukon](#) (Conseil des arts du Yukon)

[Le ministère de l'Éducation, de la Culture et de l'Emploi, gouvernement des Territoires du Nord-Ouest](#) (Conseil des arts des Territoires du Nord-Ouest)

[Le ministère de la Culture et du Patrimoine, gouvernement du Nunavut](#)

[Le Conseil des Arts du Canada](#)